

PERSPECTIVA DOS RECURSOS E ESTRATÉGIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL

Perspective on the Resources and Strategies of an Agro-industrial Organization

RESUMO

O artigo discorre sobre a utilização e as relações entre diferentes categorias de recursos na adoção e condução de estratégias em uma cooperativa agroindustrial no estado do Paraná. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, do tipo longitudinal com cortes transversais. A partir do exame das diferentes categorias de recursos no contexto das mudanças estratégicas da organização estudada, observou-se uma integração e complementaridade no sentido de explicar a adoção e condução das estratégias, cujas características trazem implícitos o processo de agroindustrialização, diversificação de atividades, crescimento e inserção em mercados externos, deixando à organização uma postura de intermediação de produtos do tipo *commodities* agrícolas para uma organização voltada à produção e comercialização de produtos com valor agregado.

Leonardo Pinheiro Deboça
Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professor Assistente da Universidade Federal de Viçosa – Campus de Rio Paranaíba
leonardopd@gmail.com

Zaki Akel Sobrinho
Professor Associado da Universidade Federal do Paraná
zakiakel@yahoo.com.br

Patrícia Rosvadoski-da-Silva
Professora Colaboradora da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
patirosvadoski@gmail.com

Recebido em 13.11.07. Aprovado em 01/03/10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

This article discusses the utilization and the relations between different resource categories in the strategies adopted by an agro-industrial cooperative in Paraná state. The research was carried out through longitudinal with transversal cuts case study. Examining the different resource categories in the context of the changes in the studied organization's strategies, an integration and complementation process was observed to explain the adoption of these strategies, in which characteristics such as agro-industrialization process, diversification of business activities, growth and insertion in foreign markets, transition from a commodities' organization to one focused on products with added value, were implicit.

Palavras-chave: estratégia, cooperativas agroindustriais, Visão Baseada nos Recursos.

Keywords: strategy, agro-industrial cooperatives, Resource Based View.

1 INTRODUÇÃO

A ação estratégica das organizações ocorre em contexto de uma dinâmica complexa de mudanças ambientais, em que estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas.

As mudanças ambientais nas últimas décadas, retratadas na literatura, chamam a atenção para questões relacionadas ao ambiente de competição, globalização dos mercados, comportamento do consumidor, evolução tecnológica, dentre outros aspectos que afetam as diversas áreas da empresa.

Ambler & Riley (2000) chamam a atenção para o fato de que no ambiente de negócios na atualidade, as

margens de ganho têm sido estreitadas ao mesmo tempo em que as demandas dos consumidores e a escala de competição têm aumentado.

Nesse contexto, o setor alimentício e, de um modo mais específico o setor agroindustrial vem sofrendo alterações substanciais com fortes implicações no que diz respeito às estratégias organizacionais. Dentro do setor agroindustrial, algumas cooperativas agropecuárias vêm se destacando nos últimos anos, em cenários regionais ou mesmo nacional, na oferta de produtos agroindustrializados. No estado do Paraná especialmente, nos anos que seguiram os meados da década de 1990 registrou-se significativo crescimento da participação do varejo nas receitas das cooperativas agropecuárias (PARANÁ COOPERATIVO, 2004).

Por outro lado, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2008), em 1994, as exportações das cooperativas agropecuárias somavam cerca de US\$ 600 milhões, já entre os anos de 2004 e 2008 o montante passou de US\$ 2,002 bilhões para US\$ 4,011 bilhões. Tal crescimento é representativo, em que pese a valorização cambial do real em relação ao dólar no período considerado.

As condições para sobrevivência das cooperativas agropecuárias na nova realidade de mercado, principalmente consolidada na década de noventa, exigiram dessas organizações uma readequação de suas estruturas e processos a partir de diversas ações estratégicas, destacando-se, essencialmente, uma mudança de postura mercadológica, em muitos casos passando de mercados de *commodities*, em que tradicionalmente estavam inseridas, para mercados de produtos voltados ao consumidor final, por meio da agroindustrialização.

Neste trabalho, abordam-se aspectos do direcionamento estratégico adotado por uma organização cooperativa a partir de uma perspectiva interna (Visão Baseada nos Recursos), num esforço por um melhor entendimento das relações entre as especificidades organizacionais, no que tange aos recursos, e à atuação dessa organização no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visão Baseada nos Recursos – VBR

Os estudos na área estratégica, historicamente, podem ser entendidos como uma tentativa de ‘preencher os espaços’ criados pela estrutura SWOT, no sentido de ir além da sugestão de que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são importantes na compreensão da vantagem competitiva, sugerindo modelos e estruturas que possam ser usados na análise e avaliação desses fenômenos (BARNEY, 1995).

A abordagem VBR apresenta crescente notoriedade dentro da literatura estratégica, como uma perspectiva mais adequada ao estudo da estratégia nas organizações em contextos ambientais dinâmicos, ressaltando a importância dos fatores organizacionais para a criação de vantagem competitiva em contraste ao determinismo baseado na indústria, característico na visão porteriana (BARNEY & HESTERLY, 1996; HOOLEY et al., 2005).

Todavia, vale também destacar certo objetivismo presente na VBR, na medida em que busca categorizar conceitualmente os recursos. Conforme ressaltam Crubellate et al. (2008), os recursos “são entendidos, na

literatura especializada, como fatores ambientais objetivos a serem adquiridos ou desenvolvidos pela organização e estrategicamente utilizados para obtenção de vantagem competitiva.”

Entretanto, a composição dos recursos escolhidos e a forma como são utilizados mantêm estreita relação com o fato de que as organizações são heterogêneas e, nesse aspecto, pode contribuir na compreensão do processo de geração de vantagem competitiva.

De acordo com Barney (1995), conforme as empresas se desenvolvem, elas criam habilidades, capacidades e recursos únicos, refletindo sua trajetória particular por meio da história. Esses recursos e aptidões refletem as personalidades, experiências e relações únicas que existem em uma empresa.

Pela perspectiva da VBR, os recursos e as competências permitem *insights* sobre a formulação e a implementação de estratégias, e possibilita a compreensão de desempenhos diferentes nas organizações. Trata-se de uma perspectiva de explicação diversa àquela que considera a estrutura da indústria como cerne para o entendimento do desempenho das organizações (GALUNIC & RODAN, 1998; HAYASHI JUNIOR, 2002; SCHULZE, 1994).

A VBR, ao contrário da perspectiva da organização industrial, lança seu foco principalmente sobre suas condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma (CRUBELLATE et al., 2008; HELFAT & PETERAF, 2003).

Apesar de se desenvolver amplamente apenas nas duas últimas décadas, as origens da VBR encontram-se nos anos 50 (HOOLEY et al., 2005) e, principalmente nas duas últimas décadas toma maior impulso. A VBR propõe que a diferença entre os recursos disponíveis para as empresas, tanto pela forma como se compõem, como se interagem e se renovam, faz com que cada empresa tenha um desempenho diferente (BARNEY, 1992, 1995; BARNEY & HESTERLY, 1996; SCHULZE, 1994).

Por recursos, pode-se entender ativos tangíveis e intangíveis que estejam vinculados de forma semipermanente à empresa (WERNERFELT, 1984). Schulze (1994) define de maneira mais pontual, como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes, etc. Barney (1995) considera como recursos, todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim uma ampla gama de ativos que pertencem à empresa. E para Galunic & Rodan (1998), as

competências são recursos baseados em conhecimento que existem nos diversos níveis hierárquicos.

Quanto à tipologia dos recursos, os trabalhos da área apontam certa complementaridade. Do mesmo modo, na prática, não há uma diferenciação entre os recursos e competências, embora possa ocorrer na teoria (BARNEY, 1996; PROENÇA, 1999).

Com esse pressuposto expõe-se, no quadro 1, as categorias de recursos para efeito deste trabalho, a partir do delineamento elaborado por Hayashi Junior (2002), cuja fundamentação se encontra em Barney (1996) e Kay (1996).

Uma vez que a relação entre recursos e vantagem competitiva é apontada como uma das questões centrais da VBR, busca-se então parâmetros de avaliação quanto à geração e sustentação da vantagem competitiva. Nesse sentido, Barney (1991, 1995) sugere quatro critérios essenciais à verificação da sustentabilidade dos recursos específicos de uma organização, conforme resume o Quadro 2.

Embora estejam aqui apresentados os critérios para a avaliação dos recursos, no que tange à geração de vantagem competitiva, neste trabalho explora-se apenas a categorização dos recursos e as relações com as estratégias adotadas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho realizou-se a partir de uma pesquisa qualitativa, viabilizada pela especificidade do método de estudo de caso. Trata-se de um estudo longitudinal com cortes transversais. O nível de análise nesse estudo é organizacional, ou seja, a cooperativa selecionada. A unidade de análise, por sua vez, corresponde ao conjunto dos dirigentes, ou atores organizacionais, eleitos ou contratados, que desempenham (ou desempenharam) funções ou atividades em níveis estratégico ou tático pertinentes ao fenômeno estudado.

Conforme Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ao passo em que na utilização de métodos quantitativos a preocupação é mais intensa no sentido de mensuração de fenômenos, normalmente com aplicação a amostras mais extensas, no estudo de caso, que se situa nos métodos qualitativos, o maior foco recai na compreensão dos fatos do que em sua mensuração (FARINA, 1997).

Farina (1997, p. 3) destaca que “o estudo de caso descreve uma situação problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de uma problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização”.

Neste sentido, convém destacar o estudo de caso enquanto “método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações em que essa inserção traga reais benefícios à pesquisa” (FARINA, 1997, p. 14).

Fontes de dados primárias e secundárias devem ser consideradas em função da própria natureza do estudo proposto. A apresentação “justa e rigorosa” dos dados, sugerida por Yin (2001, p. 20), pode ser mais confiavelmente atingida a partir de triangulação de dados e informações, nesse sentido, torna-se importante o uso de múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1994).

A referida triangulação pautou-se na entrevista semiestruturada, na pesquisa documental e na observação direta não participante.

Senger et al. (2004, p. 101) destacam que “no que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização”.

Buscou-se, por meio de entrevista semiestruturada, ouvir os dirigentes eleitos do nível estratégico, que constituem a Diretoria da organização estudada, além de outros entrevistados com atuação em nível tático, cujas funções ou atividades estavam relacionadas ao estudo, perfazendo um total de dez entrevistas. Considerando-se que este artigo resultou de uma pesquisa mais ampla e considerando o enfoque nele tratado, nos resultados não há, necessariamente, citações de todos os entrevistados.

Quanto aos trechos das entrevistas citados, optou-se pela transcrição *ipsis verbis* das falas dos entrevistados no sentido de preservar a originalidade das informações.

Dados secundários foram coletados a partir de consultas a publicações diversas, internas e externas ao caso estudado, que dispunham de conteúdo de algum modo relacionado aos interesses do trabalho. Em específico foram examinadas Atas de Assembléias Gerais realizadas na Cooperativa e publicações internas (jornal da Cooperativa e relatórios do Conselho Administrativo), abrangendo o período em estudo.

QUADRO 1 – Tipologia dos Recursos

TIPOS DE RECURSOS	DESCRIÇÃO
Financeiros	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem à organização conceber e executar estratégias
Capital Humano	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, insights, etc
Organizacional	Referem-se aos atributos coletivos de indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como as relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora. Arquitetura Estratégica – refere-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria prima, etc.
Tecnologia	Softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, etc.
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
Inovação	Refere-se à capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.
Ativos estratégicos	Relaciona-se ao domínio ou posição de mercado da empresa (monopólio natural, restrições de mercado devido à licenças e/ou regulamentações, curva de experiência).

Fonte: Adaptado de Hayashi Junior (2002, p. 30).

QUADRO 2 - Critérios de Avaliação dos Recursos

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Valor	se o recurso tem, ou não, valor para explorar as oportunidades do mercado e/ou auxiliar a organização contra as ameaças do ambiente, participando do aumento das receitas e/ou redução das despesas.
Raridade	se o recurso é raro ou comum.
Imitação	se o recurso é de fácil imitação pelos concorrentes ou não.
Substituição	se o recurso pode ser facilmente substituído ou não.

FONTE: Elaborado a partir de Barney (1991, 1995).

O tratamento dos dados secundários foi realizado a partir de análise documental, entendida como uma série de operações empreendidas a estudar e analisar os documentos levantados, no sentido de descobrir circunstâncias sociais e econômicas ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989).

Como fonte de evidências também utilizou-se a observação direta, do tipo não participante. Adverte Yin (2002, p. 115) que “assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”.

A observação direta ocorreu por ocasião da visita à cooperativa estudada, quando foram aplicadas as entrevistas semi estruturadas e realizada parte da pesquisa documental, no mês de novembro de 2005.

Em relação à análise de conteúdo, Bardin (2000, p. 31) afirma ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” Para a autora, “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” Ainda chama a atenção para a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, como característica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

Especificamente no caso do estudo longitudinal com cortes transversais, o interesse da pesquisa está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento ou, incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que têm relevância no momento

atual, todavia, a coleta de dados é realizada em um único momento no tempo (VIEIRA, 2004).

Neste trabalho discorre-se sobre a utilização e as relações entre diferentes categorias de recursos na adoção e condução de estratégias de mercado de uma cooperativa agroindustrial. Estratégias de mercado, neste trabalho, refere-se ao contexto em que a organização deixa de estar focada em produtos *commodities* para a oferta de produtos agroindustrializados, voltados ao consumidor final. Este contexto é marcado por diversificação de atividades, crescimento, agroindustrialização e inserção em novos mercados. O período focalizado no estudo abrange a década de 1990 até o ano de 2005.

4 RESULTADOS

4.1 O caso da Cooperativa Agroindustrial Lar

A Cooperativa Agroindustrial Lar, quanto aos produtores associados, tem sua área de ação centrada na região extremo-oeste paranaense, atuando em doze municípios. Conta com quatorze unidades de recepção de produtos agropecuários, com industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados, aves e treze postos de venda de insumos e supermercados, onde também são realizadas as atividades administrativas.

A Cooperativa atua no agronegócio, comercializando produtos agropecuários, industrializando soja, mandioca, vegetais congelados e aves, além de comercializar produtos nas áreas de supermercados e insumos agropecuários.

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, a Cooperativa implementou uma série de mudanças que a elevaram a uma situação de destaque no cenário nacional. Dentre as mudanças, ocorreu a redefinição da razão social que passou a Cooperativa Agroindustrial Lar – LAR, ao passo em que também definiu como missão: “Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária”.

A referida mudança da razão social e a definição da missão organizacional, tal como expressa, são fatos associados a uma profunda reestruturação estratégica, do ponto de vista dos negócios da Cooperativa, que experimentou um vertiginoso crescimento em diversas áreas, sobretudo no que diz respeito às suas relações com o mercado e suas relações com os produtores cooperados.

No início da década de 1990, caracterizava-se principalmente como intermediária da produção de seus associados, em forma de *commodities*, atuando de modo incipiente no mercado local e regional, com faturamento pouco superior a cem milhões de reais.

Em 2005, a Lar reunia quase sete mil associados, gerando quase três mil empregos diretos na região onde está situada, com um faturamento próximo a um bilhão de reais, já atingindo cerca de cento e cinquenta itens no varejo, com participação nos mercados do sudeste, sul e centro-oeste, além de exportar produtos com valor agregado para outros países.

A expressão “ternura na base e profissional no mercado”, definida já no começo da década de 1990 nos materiais promocionais e institucionais da Lar, indica a preocupação por uma cooperativa comprometida com seus associados e, ao mesmo tempo, voltada às exigências impostas pelas novas condições de mercado. Esse comprometimento da Lar com os associados funcionaria como base para as mudanças a serem empreendidas, em termos de mercados.

A partir de uma primeira fase, de preparação da cooperativa, especialmente quanto ao enxugamento em sua estrutura administrativa e funcional, empreendeu-se um “arrojado projeto agroindustrial, com o objetivo de garantir a sobrevivência da pequena propriedade rural, num processo constante de agregação de valor à produção primária” (MARIN, 2005).

É uma diretriz da Cooperativa, agregar valor à produção. O objetivo é, a partir de matérias primas existentes em nosso parque industrial, verticalizar o processo, lançando novos produtos, já elaborados, prontos para o consumo, de maior valor agregado”. (Rodrigues – Lar-Sicredi – Setembro/Outubro/2003)

A partir das mudanças iniciais, conforme Marin (2005, p. 110) “os passos seguintes foram o trabalho de modernização da Cooperativa, a expansão do setor agroindustrial e o incentivo à diversificação de atividades no âmbito das propriedades rurais”. Conforme expressa um dos dirigentes na entrevista:

(...) a percepção nossa da necessidade de nós evoluirmos para um outro modelo de cooperativa, de trabalho, nós víamos (...) até com essa abertura econômica que houve, ela ensinou aí, na nossa visão, uma necessidade de avançarmos em termos de industrialização, de exportação, participar mais desse mercado. (Entrevistado 2).

No conjunto das estratégias articuladas, quando do empreendimento no processo de agroindustrialização, a Lar também se moveu no sentido da busca de novos

mercados como consequência lógica e planejada da incorporação de novos consumidores para os novos produtos, agora voltados ao consumo final.

Quanto ao posicionamento da Lar, a forma como quer ser vista pelos seus públicos, o discurso dos entrevistados, bem como as demais fontes, enfatizam a cooperativa como uma empresa produtora de alimentos preocupada em oferecer produtos de qualidade aos consumidores.

A Cooperativa quer ser vista como uma empresa produtora de alimentos, antigamente, antes da década de 90, talvez, ela era uma cooperativa de produção agrícola, compra e venda de produção agrícola, hoje, o foco dela... até que mudou o nome, a razão social, ela é agroindustrial, ela quer produzir alimentos de qualidade, (...) o foco, ser vista como uma empresa de alimentos, alto nível de qualidade e valor agregado. Pelos cooperados, como uma cooperativa que realmente se preocupa com as necessidades, porque o fim de uma cooperativa é o associado, (...) Como em qualquer empresa o fim é o acionista, da cooperativa é o associado, a viabilização do associado, então, me parece que ela quer ser vista como uma cooperativa que dá essa resposta ao pequeno proprietário, que viabiliza, que busca alternativas para o pequeno proprietário. E os funcionários, como uma... eu diria um porto seguro...talvez, mas como uma chance para melhoria da vida, da qualidade de vida do funcionário, crescimento pessoal, crescimento profissional (Entrevistado 3).

Torna-se evidente a caracterização da mudança estratégica empreendida, passando de uma postura de intermediação de produtos do tipo *commodities* agrícolas para uma organização voltada para a produção e comercialização de produtos com valor agregado. Essa mudança estratégica traz implícitos os processos de agroindustrialização, de diversificação de atividades, de crescimento e de inserção em mercados externos.

5 ANÁLISE DOS RECURSOS NA LAR

Neste tópico, descrevem-se os recursos conforme as diferentes categorias delineadas, buscando compreender de que forma tais recursos permitiram que a organização alcançasse êxito na adoção e condução das estratégias, no contexto já delineado no tópico anterior.

5.1 Recursos financeiros

Conforme definição, nesta categoria, incluem-se todos os tipos de recursos financeiros que possibilitem à organização conceber e executar estratégias.

Um elemento importante para as condições de crescimento da Lar foi a política de capitalização adotada. No período de 1998 a 2002, por exemplo, todas as sobras operacionais, por força de medida adotada em Assembleia Geral de 1998, foram capitalizadas, como forma de ampliação dos recursos financeiros para dar suporte à agroindustrialização. Conforme entrevista com os dirigentes, essa capitalização ocorreu durante sete anos:

A evolução foi gradativa, a possibilidade de investimento que nós tínhamos na Cooperativa, você tinha dificuldade também de recurso pra associado, pequeno produtor descapitalizado, não tinha como ele capitalizar a Cooperativa. Nós tivemos que buscar recursos em bancos e, teve a participação dele pois, em sete anos, ele não retirou capital dele, nós tivemos um momento duro, gerou um certo descontentamento para o produtor, mas ele entendeu a necessidade e hoje ele percebe que foi uma decisão correta, essa capitalização da Cooperativa (Entrevistado 2).

A Lar, no contexto das cooperativas agropecuárias, passou por uma fase de dificuldades quanto a financiamentos, por um lado pela descapitalização dos associados, por outro, pela escassez de crédito de fontes externas, em um momento em que diversas cooperativas se extinguíram por falta de condições de sustentação.

(...) com a evolução, com esse processo de agroindustrialização, ela conseguiu, a Cooperativa conseguiu chegar a um momento em que deu a volta, chegou a hora em que a gente começou a ter um pouco de superávit, ela conseguiu pagar todas essas... todas... conseguiu, assim, dar a volta em termos de capital de giro especialmente, para fazer frente às atividades rotineiras diárias, e um financiamento de longo prazo, entende? (Entrevistado 3).

Esse processo de mudança pela qual a Lar atingiu uma situação financeiramente positiva, encontra-se também atrelado a diversas parcerias com prefeituras da região que, principalmente em função de receberem *royalties* pela inundação do lago de Itaipu, adotam políticas de investimento em indústrias, buscando a geração de empregos e renda na região.

Então, antes não tinha muita parceria com prefeituras, por exemplo, a partir da década de 90 nas parcerias com prefeituras, ela ganhou muitas verbas em termos de instalações, comodatas de instalações, terrenos, infra estrutura para instalação das indústrias, então esses recursos foram bem interessantes. (...) você entendendo estratégia mercadológica como estratégia de expansão,

por exemplo, das atividades da organização, dos produtos foram importantes, foram a base (Entrevistado 3).

Também de grande importância para a Lar, foram (têm sido) os financiamentos junto ao BNDES, financiando grandes projetos industriais, tal como a unidade de produção de pintainhos. E, em um programa específico do governo federal, o RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, em 1998, a Lar conseguiu financiamentos para a unidade industrial de vegetais e para uma parte da unidade industrial de aves.

Portanto, dentre outras questões, estes aspectos na área de recursos financeiros foram de crucial importância para que a Lar gradativamente alavancasse suas atividades, especialmente inserindo-se no processo de expansão e agroindustrialização.

Torna-se clara a diversificação de fontes de recursos utilizadas no processo de capitalização e de alavancagem das atividades, marcada não exatamente por concomitância, antes por uma trajetória própria da organização em termos do que tenha sido oportuno e conveniente.

5.2 Recursos de capital humano

Pela conceituação, inclui-se o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, *insights*, dentre outros aspectos relacionados às pessoas que integram a organização.

Na Lar, desde o início do período estudado, um aspecto central no que tange a esta categoria de recursos foi que a Cooperativa passou a primar por uma estrutura enxuta e profissional, tanto no que tange ao quadro de funcionários quanto ao dos cooperados no início da década de 1990.

Em relação aos funcionários, ocorriam problemas de coordenação, inadequação de atribuições, demandas de competências técnicas, excesso de pessoal e outros problemas. Quanto aos cooperados, havia milhares de produtores inativos ou com participação econômica e social incipiente.

Outro aspecto relevante envolvendo o capital humano na Lar, e que se constitui em atividade específica, a partir do início do período estudado, são as “rodadas de reuniões” da diretoria (presidente) com os funcionários. No ano de 1997, por exemplo, foram 21 reuniões envolvendo em torno de 95% dos funcionários. Além de ser um instrumento de comunicação direta, constitui-se em um espaço de aprendizagem coletiva. “O resultado mais importante disso é uma contribuição ainda mais eficiente

de todos, para o alcance das metas da empresa” (Cotrefal – Sicredi, set/out/97).

Na visão dos entrevistados, o investimento em treinamentos e educação evoluiu muito. De fato, em cumprimento à diretriz de profissionalização e com as mudanças nas atividades e nos padrões, a busca pela aprendizagem e pela capacitação permeia o desenvolvimento da Cooperativa.

(...) o mercado exigiu da Cooperativa um sistema de readequação de recursos humanos, houve a necessidade de começar a fazer treinamento de funcionários, direcionarmos a linha de produção, e isso mudou bastante, e do jeito de pensar da Cooperativa, dos funcionários, é uma coisa, assim, que evoluiu bastante e foi transferido isso para os cooperados, essa questão dos 5S (...) inicialmente começou com os funcionários da Cooperativa, depois a Cooperativa fez a transferência para os produtores (Entrevistado 10).

O investimento na profissionalização tanto ocorreu no quadro de funcionários, no quadro de cooperados, como também no quadro gerencial. “Eu acho que a inteligência do quadro gerencial, que nós temos, o cérebro da Cooperativa cresceu muito” (Entrevistado 2).

A profissionalização na Lar tanto envolveu a capacitação de seus recursos humanos já existentes, quanto também a busca de talentos fora da Cooperativa, “tínhamos a necessidade de preparar essas pessoas, trazer cursos preparatórios para toda a equipe gerencial... muitos cursos envolveram essa equipe, além dessa contratação de profissionais já especializados nas áreas pra atender a essa necessidade” (Entrevistado 2).

Ainda, conforme resume outro entrevistado:

(...) quando você começa a trabalhar com processos industriais aí a coisa muda, você precisa ter funcionários com esse perfil, preparados para aquele determinado tipo de produto, aquele processo produtivo, conhecedores até mesmo ao nível de gestão, né? pessoas que pudessem dar conta dessa nova realidade, novo perfil econômico, e aí foi buscar, internamente e externamente, então, trazendo profissionais já com experiência de outras empresas de mesmo segmento, né? principalmente trazendo conhecimento ao negócio, foi extremamente importante também. (Entrevistado 3).

Assim, torna-se clara a importância dos investimentos que a Cooperativa realizou no que tange aos recursos humanos de modo a trazer efeitos na preparação e condução das mudanças estratégicas que empreendeu.

Na medida em que o enxugamento do quadro de funcionários levou a uma redução quantitativa de pessoal, a organização redirecionou o perfil profissional dos trabalhadores, tanto por políticas de treinamento quanto pela busca de profissionais externos, em prol de seus objetivos definidos.

5.3 Recursos organizacionais

Os recursos dessa categoria referem-se aos atributos coletivos de indivíduos na organização, inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como as relações entre grupos pertencentes à firma e também, com outros de fora. Parte também importante nessa categoria diz respeito à arquitetura estratégica, que diz respeito aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).

Como parte do Planejamento Estratégico desenvolvido em 1997, a Lar elaborou uma ampla programação orçamentária para o período de 1998 a 2002, envolvendo 51 Planos Operacionais referentes às metas estabelecidas.

A partir da elaboração do referido planejamento, a Lar atualiza sistematicamente, a cada ano, suas projeções, bem como empreende ações corretivas com base nos padrões estabelecidos.

Para a consecução das estratégias da Lar, na categoria de recursos organizacionais, ressalta-se também a organização do quadro social da Cooperativa como um importante aspecto gerencial do ponto de vista de articular o envolvimento dos associados efetivamente no plano da gestão da cooperativa ao mesmo tempo em que o insere em grupos de interesse, conforme as atividades que desempenha.

Assim, além da tradicional estrutura baseada na Assembléia Geral, no Conselho Fiscal e Conselho de Administração, própria das organizações cooperativas, a Lar formou os seguintes comitês: suínos, leite, agricultura, amidos, vegetais, ovos, aves, e ainda o comitê de jovens, o de mães e o comitê central, que reúne representantes de todos os demais.

Quanto à estrutura formal, a Lar também modificou seu organograma algumas vezes ao longo do período, como forma de se realinhar estrutura e processos.

(...) quando você ingressa numa agroindustrialização, então você precisa de recursos estruturais, ou organizacionais

para isso. Prova disso, agora mesmo, recentemente foi criada a divisão industrial, justamente para dar vazão a isso, porque uma direção, uma diretoria formada por três pessoas não estava mais dando conta de atender a nove unidades industriais, entende? (Entrevistado 3).

Outro aspecto importante de sustentação do projeto agroindustrial da Lar foram as concessões do poder público, especialmente as prefeituras na região, na sessão de terrenos e recursos para a implantação ou ampliação de plantas industriais.

(...) Itaipulândia passou a receber *royalties*, e a Prefeitura começou a buscar parcerias para a geração de empregos através da agroindustrialização. A Cotrefal não perdeu tempo, pois a meta basilar do Conselho de Administração era a mudança do perfil de uma cooperativa basicamente agrícola para uma cooperativa produtora de alimentos industrializados (MARIN, 2005, p. 110).

Nisto configura-se uma parceria entre a Lar e os municípios, de modo que interesses de ambas as partes puderam se concretizar, conforme pode ser exemplificado a seguir:

Matelândia ajudou também aqui com a unidade de aves (...) Matelândia gera quase 3.000 empregos, 2.500 empregos, qual é a prefeitura que não quer? É lógico que isso tem um preço, né? e alguns municípios conseguem, atração de investimentos, né? e a cooperativa se beneficiou... sobremaneira disso, com isso que ela também conseguiu assim... isso ajudou a ela, ajudou a cooperativa a expandir o seu processo agroindustrial. (Entrevistado 3).

Quanto aos “projetos compartilhados com prefeituras”, em 1997 a então Cotrefal já contava com a construção e ampliação da fecularia em Missal, a implantação da Central de Produção de Leites e Indústria de Conservas, Sucos e Congelados em Itaipulândia, montagem de uma loja de supermercado em São Miguel do Iguaçu, modernização da unidade de Santa Rosa do Ocoy, implantação de unidade de recepção de cereais em Santa Helena, melhorias no complexo industrial de Céu Azul, fomento de novas alternativas em Ramilândia e Diamante D'Oeste, viabilização do complexo avícola em Matelândia, ampliação e construção de nova fábrica de rações em Medianeira e implantação de nova unidade operacional em Serranópolis do Iguaçu (Cotrefal – Sicredi, set./out./1997).

Torna-se clara a relevância da atenção atribuída a esta categoria de recursos, tendo em vista seu papel de base e integração com demais categorias no processo de mudança estratégica em questão.

5.4 Recursos físicos

Esta categoria inclui fábrica, localização geográfica, acesso à matéria prima, dentre outros aspectos.

O processo de agroindustrialização em si, demandou da Lar um grandioso projeto de investimentos em estruturas físicas, seja pela construção de novas plantas industriais, seja pela modernização das estruturas já existentes no início do período.

Alguns dos aspectos importantes em relação aos recursos físicos foram as decisões estratégicas quanto à localização, ao dimensionamento físico e ao momento de aquisição.

Por exemplo, a razão de o setor de produção de sementes de soja estar no município de Xanxerê, Santa Catarina, conforme informações técnicas da Lar, deve-se ao fato das condições ambientais ligadas ao solo e ao clima para tal atividade.

Outro exemplo, a Unidade Industrial de Aves em Matelândia, foi estrategicamente pensada, conforme se esclarece no seguinte trecho:

A unidade industrial de aves, se você for passar, ali na BR, ela é do lado da BR, inclusive um dos fatores que levaram a cooperativa implantar essa indústria naquele município foi a localização geográfica da instalação, do lado da BR, tem fácil acesso, a logística tranquila, não precisa andar em estrada de chão, nada, e os produtores também estão numa área de, de localização, diria assim, média de 28, 30 km da unidade industrial, outros estão a menos, mas em média eu diria que daria isso aí, portanto hoje, tem matéria prima, se você fomenta o pequeno produtor é garantida. Você tem tecnologia porque você tem uma área técnica disponível aí, aí você tem o apoio do poder público em termos de recursos físicos, uma logística bem planejada ali, então, tudo isso foi planejado também, sabe? De forma a garantir que você pudesse ter uma... desenvolvesse a estratégia adequadamente. (Entrevistado 3).

Portanto, nota-se a importância desses recursos para a expansão da Lar, sobretudo pelas condições sob as quais foram desenvolvidos.

Esse tipo de recurso tem ainda conotação peculiar no caso em questão em razão do tipo de produto que a organização dispõe no mercado. Produtos agropecuários em geral implicam em desafios no que tange à transporte, armazenagem, vida útil, sazonalidade, dentre outros aspectos, e tendo em vista o processo de agroindustrialização empreendido, a questão de infraestrutura física teve de ser cuidadosamente articulada aos demais recursos naquele contexto.

5.5 Recursos de tecnologia

Esta categoria diz respeito aos softwares, hardwares, equipamentos e maquinários, dentre outros aspectos na organização.

A história da Lar, no período estudado, aponta determinados momentos em que a Cooperativa se sentia estrangulada em termos de recursos de informação defasados. Com o crescimento, migrou-se para um sistema de informações próprio, desenvolvido internamente e que permite uma vasta geração de dados e informações gerenciais.

Nós acompanhamos a evolução natural desse campo de recursos aí, e aproveitamos isso pra ganhar agilidade na Cooperativa, tivemos investimento alto em cima de tecnologia da informação, principalmente de programas. As indústrias nossas foram automatizadas aproveitando essa questão de programas, softwares, teve ganhos muito grandes (...) (Entrevistado 2)

Entretanto, apesar da evolução da Lar no que diz respeito a investimentos em recursos de tecnologia, admite-se também um potencial não totalmente utilizado, conforme relata um trecho de entrevista. “(...) nós temos muitos dados, mas começar trabalhar esses dados pra gerar informação, pra tomada de decisão, sabe? Os gerentes ainda não utilizam, eu diria assim, com propriedade o recurso que a gente tem na mão aí” (Entrevistado 3).

Quanto ao envolvimento com o associado, um aspecto importante é a tecnologia enquanto capacitação ao produtor:

Na Cooperativa, buscou-se assistência técnica, capacitação, formaram-se aqueles comitês por atividade pra capacitar tecnologicamente a pequena propriedade, o pequeno produtor, e inserir o pequeno proprietário neste mecanismo, ou nesse... diria, nesse mercado globalizado, através do quê? Através da agregação de valores a essa pequena produção, seja ela vegetais, hortigranjeiros, aves, né? fomento avícola, exportando grande parte da produção, suínos através da central, então, incrementando essas atividades que pudessem gerar renda, viabilizar o pequeno proprietário. (Entrevistado 3).

As referências a esta categoria de recursos parecem remeter a um franco processo de aprendizagem pelo qual passa a organização, tanto se observa uma possível disparidade em termos da apropriação e formas de uso de recursos tecnológicos, quanto, ao mesmo tempo, uma visível percepção de evolução organizacional. Observa-se também a interdependência desse recurso com as demais categorias, a tecnologia apresentando via de mão dupla,

no sentido de viabilizar processos e ao mesmo tempo sendo demandada pelas mudanças na organização.

6 REPUTAÇÃO

Trata-se de uma categoria que diz respeito à associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto, dentre outros aspectos semelhantes.

A Lar buscou aliar as mudanças estruturais e estratégicas à construção de uma base sustentável no que diz respeito à reputação. Assim, procurou-se investir na marca Lar para um reconhecimento no mercado.

Eu penso assim que é uma importância que a cooperativa dá muito grande, de fato, pra você ter produto de qualidade, pra que gere confiança para aquele cliente, pra que ele volte a adquirir aquele produto, então, a Cooperativa trabalha muito em cima disso (...) é dada muito importância pra essa questão de qualidade e a equipe toda envolvida pra se manter o que foi conquistado. (Entrevistado 7).

Há uma integração no sentido de que a reputação é considerada em diversas dimensões, tanto na questão da imagem da Cooperativa, perante seus diversos públicos, quanto na imagem de seus produtos.

(...) muito boa porque sempre buscou tratar... e até por ser uma cooperativa, a necessidade de utilizar de transparência, né? tanto nos seus produtos como nos processos, no pagamento dos tributos, contas em dia, então, era boa a imagem, continua sendo, no mercado, a questão mercadológica, muito boa imagem também, até o nosso diretor ele foi, numa determinada situação para o Japão, e ficou muito surpreso com a imagem que o produto tem lá, nosso frango que está no Japão, né? ficou muito surpreso, porque os industriais lá disseram “olha, os produtos de vocês são os melhores aqui”, então, até isso foi um feedback bem interessante que ele recebeu na época aí que... eu diria pra você, tem essa conotação aí, né? de você ter esse feedback do mercado. (Entrevistado 3).

Outro exemplo está no fornecimento de insumos, a Lar desfruta de uma boa reputação quanto à qualidade de seus insumos, em função dos padrões de controle que pratica, de modo que os produtores manifestam preferência pela Cooperativa, enquanto fornecedora de insumos agropecuários.

7 INOVAÇÃO

A inovação refere-se à capacidade da empresa de oferecer novos produtos no mercado.

Pelo próprio processo de expansão da Lar, e de sua inserção no mercado de produtos voltados ao consumidor final, houve um crescimento substancial do portfólio de produtos comercializados.

Grande parte desses produtos foi desenvolvida na Lar, ao passo em que outro tanto advém de outras empresas. A Lar apenas comercializa como estratégia de portfólio e logística visando eficiência.

Um exemplo de inovação interessante ocorrido, embora pontual, foi a modificação de embalagens de enlatados, conforme afirmou um entrevistado:

(...) por exemplo, essa latinha aqui foi um diferencial, nunca tinha visto a não ser nesses produtos Lar. Essa latinha aqui ela deu uma diferença na gôndola e chamava a atenção do pessoal que ia no supermercado (...) isso aqui alavancou bastante as nossas vendas e a marca, ficou conhecida em função desse caso específico. (Entrevistado 9).

Todavia, na avaliação de outro entrevistado, por uma perspectiva mais ampla:

(...) essa evolução da cooperativa para agroindústria, eu acho que poderia ter uma política de inovação muito mais agressiva ainda do que nós temos hoje, então no ano passado se cogitou a idéia de formar um comitê de desenvolvimento de novos produtos, mas isso ainda não foi feito, e a idéia é justamente fazer isso aqui, né? ter uma área de desenvolvimento de novos produtos, hoje nós temos mas, ela atende estritamente à unidade de aves. (Entrevistado 3)

Entretanto, a inovação vista sob a perspectiva de novos processos, a Lar é vista como mais aberta, mais dinâmica, o quê se evidencia pela intensidade das mudanças estratégicas implementadas no período em estudo.

8 ATIVOS ESTRATÉGICOS

Conforme o conceito, relaciona-se ao domínio ou posição de mercado da empresa (monopólio natural, restrições de mercado devido a licenças e/ou regulamentações, curva de experiência).

Não há a ocorrência de monopólio quanto ao mercado da Lar, mesmo considerando a área de ação de seus cooperados, apesar de que:

(...) ela [a Lar] detém um mercado muito grande, eu diria que em torno... mais de 50% do mercado é da Cooperativa, insumos, então isso é um ativo que eu penso que... bem interessante, e aquilo só tende a crescer, todo ano no orçamento que a gente tá fazendo, a gente prevê sempre crescimento no mercado, sabe? (...) consumidores aqui da sua área de ação, associados, mas tem bastante

não sócios também que comprem, por quê? Em função da qualidade dos insumos aí, porque é que eles preferem, mais é a questão da segurança e assistência técnica que a Cooperativa dá, (...) ele sendo sócio ele tem assistência técnica gratuita, insumos de qualidade. (Entrevistado 3).

Na avaliação dos entrevistados, o principal ativo estratégico é a própria marca Lar. A Cooperativa acompanha sistematicamente as questões relacionadas aos aspectos legais.

Um fator limitante percebido é a ocorrência de patente com o mesmo nome por outra empresa brasileira da área de farináceos, de pequeno porte. O que significa não poder a Lar lançar qualquer produto nessa linha com a marca Lar.

Nesta categoria de recursos vale ressaltar os esforços da Cooperativa em termos de investimento em marca, conforme consta na categoria reputação. A direção tomada pela Lar, desde seu empenho em relação ao planejamento estratégico (recursos organizacionais), indicou firmeza quanto a objetivos, revelando clareza na trajetória adotada. Isso, certamente, foi um importante elemento para o desenvolvimento da organização, ao mesmo tempo em que a organização manteve esforços acertados no sentido de investir na marca.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exame das diferentes categorias de recursos no contexto das mudanças estratégicas da Lar, nota-se uma integração, ou complementaridade, dos recursos no sentido de explicar a adoção e condução das estratégias da organização, que englobam o processo de agroindustrialização, diversificação de atividades, crescimento e inserção em mercados externos, deixando à organização uma postura de intermediação de produtos do tipo *commodities* agrícolas para uma organização voltada à produção e comercialização de produtos com valor agregado.

O apelo de mercado largamente enfatizado na Lar diz respeito à qualidade dos produtos que levam a marca. De fato, esse é o diferencial de mercado apontado pela empresa aos consumidores. Entretanto, na avaliação dos profissionais pesquisados na Cooperativa, admite-se não ser a qualidade um diferencial, mas uma condição para permanência no mercado da atualidade.

O destaque alcançado pela Lar no mercado, em parte, pode ser explicado pela articulação estratégica deliberada em sua condução no período estudado. De fato, quando a cooperativa buscava a diversificação de atividades, tratava-se de uma demanda pela viabilização

de seus produtores associados, entretanto, com isso também aumentou seu portfólio de produtos.

A agroindustrialização configurou-se como uma alternativa para a agregação de valor à produção e, portanto, para a geração de riquezas para a organização e seus associados. E esse processo também se encontra intimamente ligado à inserção da Lar em novos mercados, incluindo mercados internacionais, quando passa a operar com volumes de produção e comercialização em novos patamares de negócios.

Nestes termos, destaca-se a articulação entre a agroindustrialização, diversificação de atividades, crescimento e inserção em novos mercados.

Quanto aos recursos, destaca-se a ocorrência de fatos, ou aspectos, de relevância para compreensão das mudanças e do desempenho na organização em todas as oito categorias delineadas a partir do referencial teórico.

E a forma como a organização lidou com seus recursos, conforme descrito nas diversas categorias, são condicionantes para o desenvolvimento que a Lar auferiu no período estudado. De fato, tal constatação reflete a afirmativa de que “conforme as empresas se desenvolvem, elas criam habilidades, capacidades e recursos únicos, refletindo sua trajetória particular por meio da história” (BARNEY, 1995).

Ainda quanto aos recursos, deve-se ressaltar que as categorias puderam ser exemplificadas no caso estudado, de modo não exaustivo quanto à riqueza de aspectos e fatos do histórico da Cooperativa. Todavia, claramente nota-se a inter-relação entre as diversas categorias de recursos e a relação com o desempenho estratégico da organização.

Sugere-se para futuros trabalhos a busca por melhor compreensão das relações entre recursos e estratégias de mercado, bem como a replicação deste estudo em outras organizações do mesmo setor, ou de setores diferentes, realizando também a avaliação dos recursos quanto à constituição de vantagem competitiva.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain**. London: Business School, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: A. Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai, 1992. v. 8.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.
- FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1193-1201, 1998.
- HAYASHI JUNIOR, P. **Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias**: estudo comparativo de casos. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MARIN, R. **Lar na história**: 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Cascavel: Tuicial, 2005. 200 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**. OCB, 2008.
- PARANÁ COOPERATIVO. Cooperativas agregam valor, disputam espaço no varejo e apostam na exportação. **Revista Paraná Cooperativo**, Curitiba: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR, ed. 5, 2004.
- PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica**: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**: resource-based view of the firm. Greenwich: Jai, 1994.
- SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.